

Análise Psicológica (2010), 1 (XXVIII): 59-70

# Reacções à injustiça no trabalho: Impacto da crença no mundo justo, da justiça procedimental e da justiça distributiva (\*)

ANA RITA GAGO (\*\*)

ISABEL CORREIA (\*\*)

Todos já constatámos que nem sempre somos tratados de uma forma justa, o que sucede nos mais variados contextos, incluindo o do trabalho. Neste contexto específico, os teóricos chamam a atenção para a importância que as reacções a estas situações têm ao nível do funcionamento organizacional (Folger & Cropanzano, 1998).

A teoria da crença no mundo justo refere-se à crença de que “cada pessoa tem aquilo que merece” (Lerner, 1980). Esta crença revela um carácter funcional e adaptativo, na medida em que fomenta o bem-estar e a saúde mental, ajudando as pessoas a assimilar as injustiças das quais são alvo (Hafer & Olson, 1989) e a gerir acontecimentos stressantes da sua vida (Dalbert, 2001, 2002). Os indivíduos com uma forte crença no mundo justo manifestam uma maior

motivação para perceber as situações de injustiça como mais justas (Hafer & Olson, 1989; Hagedoorn, Buunk, & Van de Vliert, 2002), dando mais relevância à informação congruente com a justiça de uma situação do que à informação incongruente, percebendo menos injustiça nos resultados negativos e experienciando menos emoções negativas e mais emoções positivas face a estas (Hafer & Correy, 1999). Este estudo procura perceber se a crença no mundo justo modera a relação entre a (in)justiça procedimental e distributiva vivenciadas pelos indivíduos e as suas reacções, sendo que nós propomos que a CMJ tenha um efeito protector nas várias reacções às injustiças no local de trabalho, algo que a literatura ainda não abordou.

Recentemente a literatura tem apontado para a necessidade de diferenciação entre a crença no mundo justo pessoal e a crença no mundo justo geral (Dalbert, 1999). A primeira refere-se à crença de que, no global, os acontecimentos da nossa vida são justos, por sua vez, a CMJ geral reflecte a crença de que, basicamente o mundo é um lugar justo. Para Dalbert, (1999) “the more just world research concentrates on mental health area, the more differentiation between a

---

(\*) Este artigo teve por base a Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações elaborada por Ana Rita Gago sob a orientação de Isabel Correia.

(\*\*) CIS – Centro de Investigação e Intervenção Social / ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Av das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal; tel.: +351-217903001; fax: +351-217903002; e-mail: Isabel.Correia@iscte.pt.

general and a personal belief in a just world may become important (p. 81)". De facto, a CMJ pessoal aparece mais relacionada com benefícios psicológicos para o próprio de acreditar que vai ter o que merece, enquanto a CMJ geral está associada as atitudes sociais negativas face a indivíduos e grupos desfavorecidos (e.g., Sutton & Douglas, 2005). Por esta razão, neste estudo focámo-nos na CMJ pessoal.

Relativamente às formas de justiça, existem duas dimensões que têm sido amplamente estudadas na literatura no campo social e organizacional: a justiça distributiva e a justiça procedimental (e.g., Folger & Knovsky, 1989).

De acordo com a teoria da equidade, a justiça distributiva é definida como a percepção da proporcionalidade entre as contribuições e os resultados individuais em comparação com as contribuições e resultados de um outro relevante (ex. co-trabalhador) (Adams, 1965). Se isto não se verificar, ou seja, se os indivíduos se depararem com situações de inequidade, os sentimentos de injustiça aumentam (Grienberger, Rutte, & Van Knippenberg, 1997). Apesar da teoria da equidade se revelar bastante pertinente na elucidação das reacções à distribuição de resultados justos e injustos, é pouco esclarecedora acerca dos possíveis efeitos causados pela forma como são estabelecidas essas recompensas (Greenberg, 1987b). Como resultado, os teóricos "deslocam-se" de uma abordagem centrada no conteúdo das recompensas para uma abordagem mais focada nos processos (Greenberg, 1987a, 1990a), ou seja, a forma como as recompensas são estabelecidas. Nesta abordagem, as políticas e processos utilizados na tomada de decisão passam a ganhar destaque – teoria da justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975).

A justiça procedimental é ainda definida como incorporando dois tipos de *inputs* das decisões: o *controlo do processo* e o *controlo da decisão* (Thibaut & Walker, 1975). O primeiro, também mencionado na literatura por "voz", diz respeito à oportunidade dada às pessoas para exprimirem os seus pontos de vista antes de as decisões serem tomadas. Bies e Shapiro (1988) verificaram que num contexto de recrutamento e de tomada de decisão desfavoráveis, quando foi dada a "voz" às pessoas, estas revelaram uma maior percepção de justiça procedimental do

que quando não lhe foi dada essa possibilidade (para outras dimensões da justiça procedimental, como a interaccional, ver Folger & Cropanzano, 1998; Rego, 2000).

Vários autores têm vindo a demonstrar que a percepção de justiça no local de trabalho tem consequências bastante positivas para a organização, nomeadamente para a eficácia organizacional. Os dados empíricos sugerem, por exemplo, que a percepção desta variável faz com que as pessoas se sintam mais satisfeitas, mais implicadas na organização, confiem mais no seu supervisor (Folger & Knovsky, 1989) e fiquem mais dispostas a envolver-se em comportamentos de cidadania organizacional (Moorman, 1991; Platow, Filardo, Troselj, Grace, & Ryan, 2006). Pelo contrário, verifica-se que as percepções de injustiça impactam negativamente nas reacções e comportamentos dos indivíduos (e.g., maiores taxas de furto em situação de percepção de injustiça, Greenberg, 1990b). Do mesmo modo, Van Yperen (1998) constatou que as enfermeiras que percebem inequidade ficam mais sensíveis ao *burnout*. Baron, Neuman, e Geddes (1999) identificam a injustiça como uma das principais causas da agressão e sabotagem no local de trabalho (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002). Está também documentado que, estas percepções de injustiça conduzem a sentimentos de raiva e ressentimento (Dalbert, 2002). Tais sentimentos, por sua vez, conduzem a reacções como protesto às decisões, doença, diminuição de esforços no trabalho e até abandono da organização (Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts, 1996; Van Yperen, Hagedoorn, Zweers, & Postma, 2000). Porém, este tipo de sentimentos pode ser "minimizado" quando se acredita num mundo justo, tendo em conta o efeito amortecedor da CMJ nos mesmos (Dalbert, 2002).

Ao nível do impacto da justiça nas reacções das pessoas, a pesquisa focou-se no efeito separado da justiça distributiva e da justiça procedimental (e.g., Folger & Knovsky, 1989; Van den Bos, Vermunt, & Wilke, 1997). Todavia, Brockner e Wiesenfeld (1996) vêm chamar a atenção de que os efeitos destes dois tipos de justiça não podem ser estudados isoladamente. De facto, as explicações são importantes para o aumento das percepções da justiça distributiva, particularmente quando as decisões são negativas, pois

essas explicações fornecem informação comparativa com a qual se interpretam os resultados negativos (Gilliland & Beckstein, 1996).

Na nossa pesquisa, para além de incluímos ambos os tipos de (in)justiça, tomámos como referência uma tipologia que tem vindo a ser utilizada por vários autores, no âmbito da (in)satisfação (Farrell, 1983; Hagedoorn, Buunk, & Van de Vliert, 1998; Hagedoorn, Van Yperen, Van de Vliert, & Buunk, 1999; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988), na qual as reacções são caracterizadas em duas dimensões: construtivas/destrutivas e activas/passivas (Farrell, 1983; Hagedoorn et al., 1999; Rusbult et al., 1988). As reacções construtivas são aquelas que “se destinam a manter e reavivar a relação com a organização” (Hagedoorn et al., 1999, p. 310), por exemplo, tentar melhorar as condições de trabalho, fornecer sugestões ao supervisor e alertá-lo para os problemas existentes (Leck & Saunders, 1992). Fazem parte destas, a voz com consideração que se caracteriza pelas tentativas da pessoa para resolver os problemas, tendo em conta os seus interesses e os da organização, e a paciência, que consiste em esperar pacientemente pela melhoria das situações, confiando na organização para tomar as decisões certas.

As reacções destrutivas estudadas, que podem ter efeitos negativos ao nível da rentabilidade e capacidade de sobrevivência da organização (Leck & Saunders, 1992), são: a voz agressiva, em que os indivíduos menosprezam os interesses da organização e dão ênfase exclusivamente aos seus, ou ainda, espalham boatos, queixas; a saída, que inclui reacções como deixar a organização, pensar sair desta ou procurar outro trabalho; e a negligência que engloba reacções do tipo, dizer que se está doente, chegar atrasado ou mesmo faltar ao trabalho e ainda, utilizar o tempo de expediente em prol de assuntos pessoais (Farrell, 1983; Hagedoorn et al., 1998; Rusbult et al., 1988). No que concerne ao seu carácter, podemos ainda classificar estas reacções em activas ou passivas. Nas primeiras os indivíduos optam por se adaptar e lidar com as situações negativas (vozes agressiva e com consideração), ou “fogem” delas (a saída) (Hagedoorn et al., 1999, p. 310). Entre as passivas contam-se a negligência e a paciência.

Hagedoorn e colaboradores (1999), ao analisarem a relação entre esta tipologia de reacções e a satisfação verificaram que esta se relaciona positivamente com a voz com consideração, a paciência e, negativamente, com a voz agressiva e a negligência. Além disso, a confiança dos participantes na melhoria da sua situação foi maior num nível de satisfação específico (satisfação com o supervisor). Saunders, Sheppard, Knight, e Roth (1992) verificaram que quanto mais os empregados avaliam os seus supervisores como receptivos aos *inputs* dos empregados, maior a probabilidade destes últimos emitirem essas opiniões, discutirem os problemas, reagindo com voz com consideração. Estes autores sugerem que a percepção de justiça, especialmente da justiça procedimental é responsável pela relação entre a satisfação e as reacções dos indivíduos aos acontecimentos negativos. De facto, Parker (1993) mostrou que os trabalhadores que acreditam não controlar as decisões manifestam uma maior intenção de abandonar os seus trabalhos ao invés de tentarem resolver as situações de injustiça. Posteriormente, Van Yperen, Hagedoorn, Zweers, e Postma (2000) averiguam precisamente que quanto mais injustiça as enfermeiras percebem maior é a probabilidade de recorrerem a reacções negativas. Hagedoorn e colaboradores (1998) também procuraram examinar de que forma a justiça social suprime as reacções negativas e estimula as reacções positivas. Os resultados do seu estudo indicam que a presença da justiça inibe as reacções negativas face a um resultado desfavorável e estimula as reacções positivas. Concretamente, os participantes na condição de justiça procedimental alta estavam mais aptos a reagir com voz com consideração e com paciência e menos aptos a reagirem com negligência, saída e voz agressiva. Quanto à justiça distributiva, quando esta era alta os participantes relataram mais paciência e menos negligência comparativamente com aqueles que estavam na condição baixa.

Relativamente ao impacto da CMJ nessas reacções à (in) justiça procedimental e distributiva, Hagedoorn et al. (2002) conduziram um estudo com o objectivo de perceber o efeito de interacção entre a CMJ, a favorabilidade e

justiça de um resultado e a justiça de um procedimento nas percepções de justiça, na voz agressiva e sentimentos de raiva das pessoas face às decisões da autoridade. Concluíram então que, as pessoas com CMJ alta, ou seja as mais motivadas para perceber justiça e seleccionar informação congruente com justiça, percebem uma decisão da autoridade como justa, mesmo se ou o resultado ou o procedimento não tenha sido justo. Por outras palavras, numa situação ambígua em termos de justiça, em que um dos factores (e.g., o resultado) é justo e favorável mas o outro (e.g., o procedimento) é injusto e desfavorável, os indivíduos com CMJ alta, mas não os indivíduos com CMJ baixa, percebem a situação como justa. Já em situações de ausência de ambiguidade (ambos os factores justos e favoráveis ou ambos injustos e desfavoráveis) não se verificam diferenças. No que concerne à voz agressiva, embora não tenha sido encontrado um efeito de interacção significativo, os participantes manifestaram mais este tipo de reacção quando o resultado era desfavorável e injusto e o procedimento era enviesado e quando menos acreditavam que o mundo é justo.

## O PRESENTE ESTUDO

O nosso estudo é uma extensão do estudo de Hagedoorn et al. (2002) com as diferenças de ter sido realizado com outra classe profissional, com outra operacionalização de justiça procedimental e distributiva e examinar um maior número de reacções dos indivíduos (a saída, a voz com consideração, a paciência, a voz agressiva e a negligência).

De acordo com o exposto no enquadramento teórico, as pessoas com uma forte CMJ quando experienciam situações injustas tendem a perceber essas situações como mais justas comparativamente com os que tem uma fraca crença (Dalbert, 2001; Hafer & Olson, 1989). Porém, essas diferenças não se reduzem apenas ao nível perceptivo, tendo também um impacto ao nível das reacções das pessoas, inclusive em situações do contexto de trabalho (Hagedoorn et al., 2002), as quais serão alvo de atenção neste estudo.

Esperamos, então, que a crença no mundo justo seja uma variável moderadora na relação entre a justiça procedimental e distributiva e as reacções das pessoas. Especificamente, esperamos que:

- H1:* Na condição de justiça procedimental alta ou de justiça distributiva alta os participantes reagirão de forma menos negativa, ou seja com menos saída, voz agressiva e negligência, comparativamente com aqueles que estão na condição de justiça procedimental baixa ou de justiça distributiva baixa.
- H2:* Os participantes com alta crença no mundo justo reagirão menos negativamente comparativamente com aqueles que têm uma baixa crença.
- H3:* Espera-se que haja um efeito de interacção triplo entre a justiça procedimental, a justiça distributiva e a crença no mundo justo nas reacções das pessoas. Assim, nas condições com ambiguidade (justiça procedimental alta e justiça distributiva baixa, ou justiça procedimental baixa e justiça distributiva alta) irão reagir menos negativamente quando têm uma alta CMJ do que quando têm uma baixa CMJ, enquanto que nas restantes condições de justiça procedimental e justiça distributiva não se verificarão essas diferenças.

## MÉTODO

### *Participantes*

Participaram no estudo 84 professores de vários níveis de ensino pertencentes a 24 escolas. As idades dos participantes variavam entre 24 e 56 anos ( $M=37.6$ ;  $DP=7.9$ ), sendo 16 (19.0%) homens e 68 (81.0%) mulheres. A grande maioria dos professores possuía como habilitações licenciatura (86.9 %), alguns possuíam mestrado (10.7%) e os restantes bacharelato (2.4%).

### *Plano experimental e variáveis*

Neste estudo o plano factorial foi um 2 (CMJ: alta/baixa) x 2 (justiça procedimental: alta/baixa) x 2 (justiça distributiva: alta/baixa) inter-sujeitos.

As respostas aos sete itens (e.g., “Na minha vida a injustiça é a exceção e não a regra”) da escala da Crença Pessoal no Mundo Justo (Dalbert, 1999; alfa de Cronbach=.87) determinaram a divisão dos participantes em CMJ alta (valores iguais ou superiores à mediana ou baixa (valores inferiores à mediana). A escala das respostas é do tipo Likert com seis pontos, variando entre 1 (Discordo Completamente) a 6 (Concordo Completamente) ( $M=3.99$ ;  $DP=0.85$ ;  $Md=4.00$ ).

As manipulações das justiças procedimental e distributiva foram baseadas nas de Hagedoorn et al. (1998), consistindo na apresentação de cenários que continham uma “história” que narrava situações de (in)justiça vivenciadas por um/a professor/a numa determinada escola.

A justiça procedimental foi manipulada pela descrição de diferentes aspectos do processo da tomada de decisão. Os participantes na condição de justiça procedimental alta [baixa] liam que “A administração da escola [não] deixa os seus funcionários participarem no processo de tomada de decisão e usa procedimentos não enviesados [enviesados] na tomada de decisão. A administração [não] é sincera acerca dos procedimentos, e quando a decisão tomada afecta o trabalho dos professores, eles [não] dão uma explicação minuciosa da decisão e das suas consequências. A manipulação da justiça distributiva foi operacionalizada através da comparação entre as contribuições feitas pelo professor e os benefícios obtidos por este, tendo em conta essas contribuições. Os participantes na condição de justiça distributiva alta [baixa] liam que “Os professores que colocam uma grande quantidade de energia em tarefas extras, tais como organizar as actividades escolares e que participam em diferentes comissões, [não] são adequadamente reconhecidos por parte da administração pelo seu esforço. Por exemplo, no decorrer de encontros, agradece-se regularmente [raramente] aos professores. Além disso, os seus pedidos são frequentemente [quase nunca] concedidos e eles [raramente] recebem tratamento preferencial no que diz respeito às tarefas interessantes e [não] são dispensados das tarefas desagradáveis”. As reacções dos participantes face à situação que lhe foi apresentada no cenário de justiça foram avaliadas pela Escala de respostas a aconteci-

mentos problemáticos (Hagedoorn et al. 1999). Os participantes responderam numa escala do tipo Likert de sete pontos (1=Com certeza que não; 7=Com certeza que sim). Esta medida foi introduzida da seguinte forma: “Com base naquilo que sabe sobre esta escola e continuando a colocar-se no lugar deste/a professor/a, solicitamos-lhe que nos diga muito sinceramente, até que ponto estaria predisposto/a a: (...)”.

As alternativas de reacção foram avaliadas através das categorias de respostas compostas por: *Saída*, constituída por seis itens: “Considerar a possibilidade de mudar de trabalho”, “Procurar activamente um trabalho fora do campo da educação”, “Tencionar trabalhar para outras pessoas”, “Procurar trabalho noutra parte dentro do campo da educação”, “Procurar anúncios de emprego em jornais adequados à sua profissão”, “Tencionar mudar o seu campo de trabalho”.

A *Voz com Consideração* foi avaliada através de onze itens: “Tentar chegar a um consentimento com os órgãos de gestão”, “Em colaboração com os órgãos de gestão, tentar encontrar uma solução que seja satisfatória para todos”, “Tentar encontrar uma solução ideal em colaboração com os órgãos de gestão”, “Juntamente com os órgãos de gestão, explorar as opiniões de cada um até os problemas estarem resolvidos”, “Tentar chegar a um acordo com os órgãos de gestão”, “Falar com os órgãos de gestão sobre o problema até conseguirem um acordo total”, “Sugerir soluções aos órgãos de gestão”, “Reportar o problema aos órgãos de gestão, imediatamente”, “Tentar encontrar uma solução, imediatamente”, “Tentar pensar em diferentes soluções para o problema”, “Pedir aos órgãos de gestão para chegarem a um compromisso”.

A *Paciência* foi medida através de cinco itens: “Confiar no processo de tomada de decisão da organização sem a sua interferência”, “Confiar que a organização pode resolver o problema sem a sua ajuda”, “Acreditar que os problemas irão ser resolvidos sem a sua contribuição no processo de resolução”, “Assumir que no fim tudo correrá bem”, “Esperar que as coisas se resolvam”.

A *Voz Agressiva* foi medida através de sete itens: “Descrever o problema da forma mais



negativa possível aos órgãos de gestão”, “Tentar “ganhar” a discussão”, “Deliberadamente fazer “soar” o problema mais problemático do que realmente é”, “Ser persistente com os órgãos de gestão, de forma a obter o que você quer”, “Começar uma “guerra” com os órgãos de gestão”, “Tentar prova de todas as maneiras possíveis que você está certo”, “Culpar a organização pelo problema”.

Por fim, a *Negligência* foi avaliada através dos seguintes itens: “Dizer que está doente porque não lhe apetece trabalhar”, “Chegar atrasado porque não lhe apetece trabalhar”, “Empenhar-se menos no seu trabalho do que aquilo que é esperado de si”, “De vez em quando, não se esforçar no trabalho”, “Faltar às reuniões/encontros porque não lhe apetece ir”.

Finalmente, os participantes respondiam a duas questões de verificação da manipulação em escalas do tipo Likert de oito pontos: “na sua opinião, quão justos ou injustos são os processos de tomada de decisão na escola descrita?” (“justiça procedimental”; 1=muito justos; 8=muito injustos), e “Na sua opinião, os professores que se esforçam no seu trabalho são justamente ou injustamente recompensados?” (“justiça distributiva”; 1=muito justamente recompensados; 8=muito injustamente recompensados).

#### *Análise factorial/Análise de consistência interna*

Foi feita uma análise factorial aos 34 itens das reacções onde se solicitou a extracção de cinco componentes. A solução rodada foi ao encontro do que era expectável, excepto, para o item “Começar uma “guerra” com os órgãos de gestão” que, revelou uma saturação mais elevada no factor 5 (*negligência*) apesar de, na escala original fazer parte do factor 4 (*voz agressiva*). Contudo, fomos analisar os alfas das duas escalas em questão, para averiguarmos a possibilidade de inclusão deste item na escala original. E, como os alfas não diminuíam de forma significativa se o item fosse colocado na *voz agressiva*, nem se fosse retirado do factor *negligência*, optámos por colocá-lo na *voz agressiva*. A solução factorial revelou os cinco *eigenvalues* > 1. Os cinco factores explicam

66.7% da variância total. O primeiro foi melhor descrito por seis itens apresentando *loadings* a variarem entre .65 e .87, correspondendo à variável *saída* (alfa de Cronbach=.88). O segundo factor foi descrito por onze itens, cujos *loadings* variaram entre .70 e .87, correspondendo à variável *voz com consideração* (alfa de Cronbach=.95). Quanto ao terceiro factor foi descrito por cinco itens, com *loadings* entre .68 e .88, e diziam respeito à variável *paciência* (alfa de Cronbach=.84). No que se refere à variável *voz agressiva*, aparece descrita no quarto factor, sendo composta por seis itens, com *loadings* a variarem entre .38 e .81 (alfa de Cronbach=.80). Por fim, o quinto factor, a *negligência*, contém seis itens e apresenta *loadings* entre .66 e .90 (alfa de Cronbach=.89).

#### *Procedimento*

Os participantes foram convidados a participar em dois estudos, foi-lhes dito que o primeiro consistia na validação de uma escala para a população portuguesa e que o segundo, era o estudo principal, no qual se pretendia compreender as reacções das pessoas face ao seu contexto de trabalho.

Inicialmente os participantes responderam a uma escala de Crença Pessoal no Mundo Justo (Dalbert, 1999). De seguida, foram-lhes apresentados cenários nos quais a justiça procedimental (baixa vs. alta) e a justiça distributiva (baixa vs. alta) foram manipuladas (Hagedoorn et al., 1998). Antes de lerem o cenário, foi solicitado aos participantes que se colocassem no lugar daquele/a professor/a, abstraindo-se da sua situação pessoal. As quatro condições existentes foram distribuídas aleatoriamente pelos participantes.

Foi pedido aos participantes que tivessem em conta o cenário que acabaram de ler e respondessem o quanto estariam dispostos a reagir de determinadas formas (Hagedoorn et al., 1999), sendo-lhes solicitado que respondessem de forma sincera. Por fim, respondiam às medidas de verificação da manipulação da justiça procedimental e distributiva. Foi garantido o anonimato das respostas. O tempo para completar o questionário foi de sensivelmente dez minutos.

## RESULTADOS

### *Verificação das manipulações*

Para cada verificação da manipulação realizámos uma análise de variância (ANOVA) 2 (CMJ) x 2 (Justiça procedimental) x 2 (Justiça distributiva). Relativamente à verificação da manipulação da justiça procedimental, obtivemos um efeito significativo desta,  $F(1,81)=19.00$ ,  $p<.001$ , indicando que os participantes na condição de justiça procedimental alta perceberam mais justiça nos procedimentos ( $M=4.22$ ;  $DP=0.32$ ) comparativamente com os da condição justiça procedimental baixa ( $M=6.14$ ;  $DP=0.30$ ). Houve ainda um efeito principal da justiça distributiva,  $F(1,81)=19.00$ ,  $p<.05$ , indicando que na condição de justiça distributiva alta os participantes percebem mais justiça procedimental ( $M=4.73$ ;  $DP=0.30$ ) do que na condição justiça distributiva baixa ( $M=5.64$ ;  $DP=0.32$ ). Todos os restantes efeitos foram não significativos.

Em relação à verificação da manipulação da justiça distributiva uma segunda ANOVA com os mesmos três factores mostrou que manipulação da justiça distributiva teve, de igual modo, um efeito significativo na sua percepção,  $F(1,81)=28.78$ ,  $p<.001$ . Os participantes na condição justiça distributiva alta concordaram mais que os professores são justamente recompensados ( $M=3.99$ ;  $DP=0.29$ ) comparativamente com os da condição “justiça distributiva baixa” ( $M=6.26$ ;  $DP=0.31$ ). Todos os restantes efeitos foram não significativos. Pode então concluir-se que ambas as manipulações tiveram sucesso.

### *Análises principais*

Realizámos correlações bivariadas entre todas as variáveis dependentes (Quadro 1).

Portanto, através desta análise podemos inferir que, quando os professores esperam de forma otimista e paciente pela resolução dos assuntos da escola, revelando confiança na organização, maior é a probabilidade destes tentarem chegar a um compromisso com os órgãos de gestão da escola, tomando em consideração os pontos de vista de toda a organização.

Para a análise dos efeitos das variáveis independentes optámos por realizar ANOVAs 2 (CMJ pessoal: Alta/baixa) x 2 (Justiça procedimental: Alta/baixa) x 2 (Justiça distributiva: Alta/baixa) para cada uma das variáveis dependentes em separado (saída, voz com consideração, paciência, voz agressiva e negligência), em vez de optarmos pela análise multivariada (MANOVA), dado que as matrizes de covariância das variáveis dependentes não são equivalentes para os diferentes grupos,  $\text{Box } M=193.96$ ,  $F(105, 4993E 3)=1.38$ ,  $p<.05$ . As ANOVAs revelaram quer efeitos principais, quer efeitos de interacção significativos da CMJ pessoal, da justiça procedimental e da justiça distributiva. Para comparar as condições realizámos testes *post-hoc* de Tukey, sendo as diferenças significativas a  $p<.05$ .

Relativamente à paciência os resultados mostraram o efeito principal da variável CMJ,  $F(1,81)=5.42$ ,  $p<.05$ , com os participantes a revelarem-se mais pacientes quando têm uma alta crença ( $M=3.78$ ;  $DP=1.32$ ), do que quando têm uma crença baixa ( $M=3.16$ ;  $DP=1.08$ ). Além disso, encontrámos um efeito de interacção da justiça procedimental com a CMJ,  $(1,81)=8.09$ ,  $p<.05$ ,  $\eta_p^2=0.14$ . Em situações de justiça procedimental baixa os participantes com CMJ alta têm mais paciência ( $M=4.14$ ;  $DP=1.32$ ) do que os participantes com CMJ baixa ( $M=2.87$ ;  $DP=0.92$ ). Enquanto que nas situações de justiça procedimental alta não houve diferenças na paciência dos participantes com CMJ alta ( $M=3.42$ ;  $DP=1.25$ ) e CMJ baixa ( $M=3.54$ ;  $DP=1.17$ ). Os restantes efeitos foram não significativos,  $F(1,81)<1$ .

Em relação à voz agressiva foi encontrado um efeito de interacção da CMJ pessoal e da justiça procedimental,  $F(1,81)=4.66$   $p<.05$ ,  $\eta_p^2=0.87$ . Especificamente, os testes *post-hoc* de Tukey revelam que quem tem uma alta CMJ manifesta menos voz agressiva na condição justiça procedimental alta ( $M=2.56$ ;  $DP=0.94$ ) do que na condição justiça procedimental baixa ( $M=3.44$ ;  $DP=1.27$ ), enquanto que não houve diferenças entre a justiça procedimental alta ( $M=2.98$ ;  $DP=0.81$ ) e a justiça procedimental baixa ( $M=2.81$ ;  $DP=1.08$ ) nos participantes com CMJ baixa. Os restantes efeitos foram não significativos,  $F(1,81)<1$ .

## QUADRO 1

### *Correlações entre as variáveis dependentes*

	Paciência	Voz agressiva	Saída	Voz com consideração
Paciência				
Voz agressiva	.02			
Saída	.06	.04		
Voz c/ consid.	.37**	.00	.07	
Negligência	-.04	.47**	-.04	-.36**

Nota. \*\* $p < .01$ .

No que diz respeito à negligência, os resultados evidenciam também um efeito de interação entre a CMJ e a justiça procedimental nesta variável,  $F(1,81)=4.73$   $p < 0.05$ ,  $\eta_p^2=0.07$ . Quando os participantes se encontram numa situação de justiça procedimental alta revelam uma maior disposição para serem negligentes quando têm uma CMJ baixa ( $M=1.75$ ;  $DP=1.20$ ) do que quando têm uma CMJ alta ( $M=1.18$ ;  $DP=0.23$ ). Todos os restantes efeitos foram não significativos,  $F(1,81)<1$ .

Para a variável voz com consideração foi obtido apenas um efeito principal da CMJ,  $F(1,81)=6.37$   $p < 0.05$ , o que significa que os participantes tendem a manifestar mais voz com consideração quando tem uma CMJ alta ( $M=5.70$ ;  $DP=0.95$ ), do que quando essa crença é baixa ( $M=5.09$ ;  $DP=1.17$ ). Os restantes efeitos foram não significativos,  $F(1,81)<1$ .

Em relação à saída, os resultados também mostram um efeito principal da justiça distributiva,  $F(1,81)=8.18$   $p < .05$ , revelando que na condição em que a justiça distributiva é alta os participantes mostram-se menos dispostos a sair da escola ( $M=3.29$ ;  $DP=1.47$ ) comparativamente com a condição em que a justiça distributiva é baixa, onde existe uma maior vontade para abandonar a instituição de ensino ( $M=4.04$ ;  $DP=1.33$ ). Os restantes efeitos foram não significativos,  $F(1,81)<1$ .

## DISCUSSÃO

A presente investigação teve como objectivo primário a compreensão do papel que a CMJ pessoal tem na relação entre a (in)justiça, quer procedimental, quer distributiva e as reacções

que os indivíduos dizem ter perante situações justas/injustas. Especificamente, foi sugerido que o facto de as pessoas acreditarem fortemente num mundo justo iria ter um efeito protector na relação descrita. Ou seja, quanto maior a CMJ, menor seriam as reacções negativas dos indivíduos face à injustiça no seu contexto de trabalho, o que era expectável, dada a especial necessidade que as pessoas com alta CMJ têm para acreditar no mundo justo (Lerner, 1980). Esperava-se, então, a existência de um efeito de interação entre a justiça procedimental, a justiça distributiva e a crença no mundo justo. Contudo, a interação entre estas três variáveis não se verificou, tendo a dimensão justiça procedimental surgido mais aliada à crença no mundo justo do que a justiça distributiva. Assim, os resultados evidenciam uma maior sensibilidade da CMJ aos aspectos procedimentais.

Os resultados mostram um efeito de interação esperado entre a justiça procedimental e a crença no mundo justo na reacção dos professores, nas variáveis paciência, voz agressiva e negligência. Esperava-se que na condição justiça procedimental baixa quem tivesse uma alta crença no mundo justo revelaria uma menor intenção de reagir de forma negativa. Esta hipótese foi parcialmente comprovada. Os resultados evidenciam que na condição justiça procedimental baixa os professores com uma CMJ alta revelam-se mais pacientes comparativamente com os que têm uma CMJ baixa. Tal como refere Hagedoorn et al. (2002), quando as pessoas com CMJ alta estão perante situações injustas acreditam que no fim será a justiça a prevalecer, o que explica a paciência no sentido de esperar que as coisas melhorem pois, mais tarde ou mais cedo, é a justiça que vence.



Já na voz agressiva e na negligência, os resultados revelaram-se surpreendentes para nós, pois não foram ao encontro do que era expectável, surgindo o efeito oposto. Na condição de justiça procedimental baixa os participantes com alta CMJ recorreram mais à voz agressiva comparativamente com os participantes com baixa CMJ. Também na negligência, é na condição de justiça procedimental baixa que a reacção negativa por parte dos indivíduos com CMJ alta é maior. Deste modo, apenas na condição de justiça, os participantes com CMJ alta revelam uma menor tendência para serem negligentes. Curiosamente, na condição justiça procedimental baixa são os professores com uma alta CMJ que reagem com mais negligência. Provavelmente, a insatisfação que era vivida pelos professores no momento da recolha dos dados devido à contestação sobre a implementação de um sistema de avaliação é responsável por estes resultados. Pois, a injustiça percebida por parte destes relativamente ao Ministério da Educação pode ser tão grande ao ponto de já não conseguirem minimizá-la. De facto, a motivação das pessoas para proteger a sua crença pode diminuir se estas forem confrontadas frequentemente com situações de injustiça (Lerner, 1980). Hagedoorn et al., (2002) argumentam “the belief in a just world may only stimulate optimistic reactions as long as people are not confronted with unfairness too often” (p. 142).

Por outro lado, será que este resultado se deve à tentativa dos professores na reposição da justiça? Se, de acordo com a teoria da CMJ, cada um tem aquilo que merece e se os professores consideram que são tratados de forma injusta, poderão retribuir na “mesma moeda”, ou seja, com voz agressiva e com atitudes negligentes que possam comprometer o desempenho da escola, de modo a repor a percepção de justiça. Tal facto, sugere-nos a existência de sentimentos de raiva e de ressentimento que conduzem a comportamentos de vingança, os quais, tal como aponta a literatura são frequentemente um resultado das percepções e avaliações de injustiça (Dalbert, 2002; Sharlicki & Folger, 1997; Van Yperen et al., 2000).

É de salientar também que as médias das respostas dos participantes na negligência foram

das mais baixas comparativamente com as restantes reacções. Talvez o seu carácter explícito e negativo tenha conduzido ao fenómeno de desejabilidade social e tal tenha influenciado a sinceridade das respostas. De facto, os itens que avaliavam a negligência (e.g., esforçar-se menos no seu trabalho, dizer que está doente porque não lhe apetece trabalhar) podem soar a um certo grau de irresponsabilidade e preguiça. Assim, os participantes podem ter entendido esta medida como algo que põe em causa o seu profissionalismo e até o seu carácter.

Ao nível dos efeitos principais, os resultados foram ao encontro das hipóteses, mas apenas para algumas variáveis. Na variável voz com consideração os participantes com alta CMJ revelaram-se mais dispostos do que os de CMJ baixa a tentar resolver os problemas e darem soluções aos Órgãos de Gestão tendo sempre em conta os interesses dos outros. Portanto, as pessoas com CMJ alta preocupam-se mais com a componente de justiça procedimental apontada por Leventhal (1980) respeitante à necessidade dos procedimentos serem representativos dos interesses de todos os envolvidos. Além disso, este resultado pode também estar associado a uma das funções da crença no mundo justo que passa precisamente por “obrigar” os indivíduos a comportarem-se de uma forma justa (Dalbert, 2001).

Por fim, a justiça distributiva teve impacto apenas na saída, sendo que aqueles que consideraram ser injustamente recompensados revelaram uma maior intenção de sair da organização comparativamente com aqueles que avaliaram as suas recompensas como justas. Tal como as pesquisas anteriores sugerem (e.g., Van Yperen et al., 2000), quanto mais os trabalhadores se sentem privados maior a probabilidade de abandonarem a organização. Talvez, outras variáveis como a avaliação das oportunidades de trabalho, a percepção da facilidade em arranjar outro trabalho também possam ter influenciado as respostas dos participantes (Parker, 1993) e futuros estudos deverão incluí-las.

Também, o facto de os professores terem estado envolvidos em muitas acções de protesto como greves, abaixo-assinados e manifestações, no ano lectivo em que este estudo foi realizado é revelador de uma luta constante pela justiça dos procedimentos. Tal como referem Hagedoorn e

colaboradores (1998) as pessoas acreditam que quando lhes é dada a oportunidade de se exprimirem, haverá uma maior possibilidade de corrigirem aquilo que consideram estar mal (vertente instrumental da “voz”). Os autores constataram também que os indivíduos com alta CMJ tendem a reagir de forma mais positiva às situações, revelando maior disposição para falar com o seu supervisor e tentarem resolver os problemas da organização tendo em conta a perspectiva dos restantes membros da organização.

Relativamente às limitações do estudo, o tamanho da amostra é um aspecto a ser apontado. Possivelmente, se a nossa amostra comportasse um maior número de participantes, teria havido mais resultados significativos derivado de um maior poder de teste. No futuro, dever-se-ia tentar realizar o estudo a nível nacional, junto de uma amostra geograficamente mais heterogênea.

Também o facto de a justiça ter sido manipulada pode ter tido implicações nos resultados, uma vez que a situação apresentada aos professores era hipotética. Desta forma se, o cenário apresentado não correspondesse ao que era vivido na realidade pelo/a professor/a em questão, talvez este/a não se tenha conseguido abstrair da sua situação real. Também seria interessante tentar perceber se a experiência de ensino dos professores pode influenciar a relação entre a injustiça e as reacções dos professores face a esta, pois, talvez o facto de se estar no final da carreira, numa situação mais estável possa levar os professores a manifestarem reacções mais arriscadas comparativamente com aqueles que se encontram em início de carreira. Além disto, a identificação com a categoria profissional “professores” e com a situação apresentada podem constituir variáveis com impacto nas reacções dos professores à injustiça e por isso, merecem atenção futura.

Apesar destas limitações, consideramos que o nosso estudo é relevante porque testou pela primeira vez a influência da CMJ e das (in)justiças procedimental e distributiva em toda a tipologia de reacções descrita em contexto organizacional, as quais têm um papel central na eficácia organizacional (Folger & Cropanzano, 1998). Esta constatação é uma chamada de atenção aos profissionais das organizações para a necessidade de estarem atentos às questões de justiça, fomentando-a no seio das empresas,

quer dando possibilidade aos trabalhadores de participarem em parte nas decisões, quer tratando-os com respeito, quer ainda oferecendo-lhe recompensas que sejam proporcionais às suas contribuições. Este estudo tem relevo pois, ao conhecermos uma variável, a CMJ, que faz diferença na relação descrita podemos prever essas mesmas reacções.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. (1988). Voice and justification. Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than for generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research*, 12, 79-98.
- Dalbert, C. (2001). *The justice motive as a personal resource: Dealing with challenges and critical life events*. New York: Plenum Press.
- Dalbert, C. (2002). Beliefs in a just world as a buffer against anger. *Social Justice Research*, 15, 123-145.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Folger, R., & Knovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

- Gilliland, S. W., & Beckstein, B. A. (1996). Procedural and distributive justice in the editorial review process. *Personnel Psychology*, 49, 669-691.
- Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice. Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561- 568.
- Grienberger, I. V., Rutte, C. G., & Van Knippenberg, A. F. M. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgements. *Journal of Applied Psychology*, 82, 913-919.
- Hafer, C., & Correy, B. L. (1999). Mediators of the relation between beliefs in a just world and emotional responses to negative outcomes. *Social Justice Research*, 12, 189-204.
- Hafer, C., & Olson, J. M. (1989). Beliefs in a just world and reactions to personal deprivation. *Journal of Personality*, 57, 799-823.
- Hagedoorn, M., Buunk, B., & Van de Vliert, E. (1998). Opening the black box between justice and reactions to unfavorable outcomes in the workplace. *Social Justice Research*, 11, 41-57.
- Hagedoorn, M., Buunk, B. O., & Van de Vliert, E. (2002). Do just believers process unfair authoritative decisions differently. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 126-145.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, M. (1999). Employee's reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum Press.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Moorman, R. H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Parker, L. E. (1993). When to fix or when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78, 949-959.
- Platow, M. J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D. M., & Ryan, M. K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behaviors. *European Journal of Social Psychology*, 36, 135-146.
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14, 285-387.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchanges variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241-259.
- Sharlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434 - 443.
- Sutton, R. M., & Douglas, K. M. (2005). Justice for all or justice for me? More evidence of the importance of self-others distinction in just-world beliefs. *Personality and Individual Differences*, 39, 637-645.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Van Yperen, N. W. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 29-33.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. A. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employee's destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Issue*, 13, 291-311.

## RESUMO

As pesquisas anteriores apontam a crença pessoal no mundo justo (CMJ) como um recurso que ajuda as pessoas a assimilarem as injustiças da sua vida e portanto, a reagirem menos negativamente face a estas. O presente estudo examinou o impacto da crença pessoal no mundo justo na relação entre a (in) justiça procedimental e distributiva e as reacções a acontecimentos problemáticos no contexto de trabalho. Concretamente, pretendeu-se avaliar se a CMJ moderava essa relação. Foi aplicado um questionário a 84 professores de vários níveis de ensino, com idades entre os 24 e os 56 anos em que se lhes pedia que se imaginassem numa situação de (in)justiça procedimental e distributiva. No geral, os resultados mostraram que perante a injustiça procedimental os participantes que têm alta CMJ reagem mais positivamente (com mais paciência) comparativamente com os que têm baixa CMJ. Contudo, os participantes com CMJ alta reagiram à injustiça procedimental mais negativamente (negligência e voz agressiva) comparativamente com aqueles que tinham baixa CMJ. As implicações teóricas e práticas desta pesquisa são discutidas.

*Palavras-chave:* Crença no mundo justo, Justiça procedimental, Justiça distributiva, Reacções às injustiças.

## ABSTRACT

Previous research indicates the belief in a just world (BJW) is a resource which helps people assimilate injustice and therefore to react less negatively when they face it. The present study examined the impact of personal BJW on the relation between procedural and distributive (in) justice and the reactions to problematic events in the work context. Specifically, we tested whether BJW moderates this relation. Eighty-four teachers of various levels of education, aged between 24 and 56 years, answered to a questionnaire which asked them to imagine themselves in a situation of procedural and distributive (in)justice. Overall, the results showed that when facing procedural injustice, the participants with high BJW reacted more positively (with more patience) comparatively with those with low BJW. However, the participants with high BJW reacted to procedural injustice more negatively (neglect and aggressive voice) when compared with low BJW participants. Theoretical and practical implications of these findings are discussed.

*Key-words:* Belief in a just world, Distributive justice, Procedural justice, Reactions to injustice.